

УДК 31.308

ББК 60.5, 60.8

## **АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ИЗМЕНЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Валиева Алина Викторовна  
аспирант кафедры истории,  
философии, социологии и политологии,  
Казанский государственный  
медицинский университет, г. Казань  
E-mail: Alinaviktorovna89@gmail.com*

## **THE ANALYSIS OF THE EFFECT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHANGES IN MEDICAL ORGANIZATIONS**

*Valieva Alina Victorovna,  
post-graduate student,  
Kazan State Medical University, Kazan*

### **АННОТАЦИЯ**

Посредством анкетного опроса проанализированы основные параметры работы сотрудников медицинской организации. Исследованы предполагаемые эффекты при внедрении системы менеджмента качества, дана оценка эффективности системы качества на примере одной из медицинских организации г. Казани.

### **ABSTRACT**

Through a questionnaire survey analyzed the main parameters of work of the medical staff of the organization. Researched the alleged effects of the introduction of quality management system, and evaluate the effectiveness of the quality system as an example of one of the medical organization in Kazan.

**Ключевые слова:** медицинская организация, система менеджмента качества, эффективность, количественные данные.

**Keywords:** medical organization, quality management system, efficiency, the quantitative data.

Проблема качества стала актуальна в связи с внедрением в работу медицинских организаций систем менеджмента качества (СМК). СМК призвана повысить качество предоставляемых услуг, повысить удовлетворенность пациентов, увеличить результативность организации, а также оптимизировать ненужные процессы. В отечественной литературе встречается большое количество публикаций, фокусирующихся на демонстрации того, какую пользу могут принести СМК учреждениям, внедрившим ее [1; 2; 4; 8].

Предполагается, что организация, внедрившая СМК достигнет ряд внешних и внутренних положительных эффектов. К ним относятся рыночные, коммуникационные, финансовые, управленческие, координационные, экономические [3]. По результатам опроса Ton van der Wiele and Alan Brown, Quality Journey after ISO 9000 Certification in SME's и материалам 44-го Конгресса ЕОК, Будапешт, на вопрос о том, какую выгоду получили европейские компании от внедрения СМК, получены следующие ответы по 5-балльной шкале [5]: рост осознания важности качества среди сотрудников (3,97); рост понимания имеющихся проблем (3,89); улучшение управляемости компанией (3,59); улучшение обслуживания клиентов (3,57); повышение качества продукции и услуг (3,52); рост взаимопонимания и согласия внутри компании (3,49); повышение степени удовлетворенности потребителей (3,44); повышение результативности участия в тендерах (3,42); увеличение производительности труда сотрудников (до 30%); значительное сокращение объема претензий; увеличение прибыли на 25-35% за счет сокращения непроизводственных затрат, повышения удовлетворенности потребителя, соответствия системы управления компанией международным нормам ведения бизнеса, получение сертификата ISO 9001.

Эти эффекты наиболее значимы для промышленных компаний, где укрепление позиций на рынке, увеличение производства и сокращение финансовых издержек всегда являются главными задачами. Тем не менее, в литературе встречается отрицательный опыт внедрения СМК [6; 7]. Таким образом, внедрение СМК в работу медицинских организаций представляет значительный интерес. В

первую очередь это связано с тем, что медицина относится к социальной сфере, а также спецификой институциональной деятельности. Во-вторых, интересно оценить изменения, которым подвергается социальная организация при переходе на такую систему управления. В-третьих, оценка отношения сотрудников к таким изменениям может показать насколько они эффективны для медицинской организации и ее пациентов.

Целью настоящего исследования стало изучение эффективности внедрения СМК на примере одного из госпиталей г.Казани. Использовался метод анкетного опроса сотрудников. Систему менеджмента качества, основанную на модели ISO 9001 данная организация сертифицировала в 2010 г. Опрос проводился в ноябре 2014 г. Количество сотрудников в организации 210 человек, из них опрошено 66.

Распределение должностей респондентов в медицинской организации выглядит следующим образом: зав.отделением составили 10,6% от всего количества респондентов, врачи – 18%; мед.сестры – 57%; санитары – 4,5%; сотрудники административно-управленческого персонала – 3%.

Общий стаж работы сотрудников в системе здравоохранения распределен следующим образом: менее года – 1,5%, от 1 до 3 лет – 3,0%, от 3 до 10 лет – 27,3%, от 10 до 20 лет – 27,3%, более 20 лет – 40,9%.

Опрос показал, что большинство сотрудников (84%) информированы о том, что такое СМК. На вопрос «Внедрена ли СМК в Вашей организации?» ответы распределились следующим образом: 85% – да; 13,6% – нет; 1,5% – не знаю, соответственно.

Большинство опрошенных (66%) ответило, что узнало о внедрении СМК в работу организации на общем собрании, специальную учебу провели с 32% респондентов, 7% указали, что эту информацию довел непосредственный руководитель, узнали от коллеги 13%, прочитали объявление на стенде информации 5% опрошенных.

Идея внедрения новой системы управления не вызвала негативного отношения со стороны сотрудников. Так об этой идее положительно высказалось 48% респондентов, нейтрально – 47%.

Одной из задач нашего исследования является оценка изменений, произошедших в организации. На вопрос «После внедрения СМК организация

Вашей работы...» ответили «улучшилась» половина опрошенных, еще половина сотрудников заявили, что изменений не произошло.

Предполагаемые положительные эффекты были представлены как возможные ответы на вопрос «В чем улучшилась работа в организации после внедрения СМК?». Из респондентов, отметивших, что работа после внедрения СМК улучшилась, 56% указало на повышение эффективности и качества работы; отметили повышение уровня удовлетворенности пациентов 33%, указали, что административная работа стала упорядоченной и систематизированной – 31%.

На вопрос об ухудшении работы в организации ни один сотрудник не ответил об изменениях в отрицательную сторону. Часть респондентов (11,2%) отметили ряд параметров, по которым организация работы ухудшилась. Доля отметивших, что «некогда заниматься больными, все силы уходят на заполнение документов» составила 47%, «не осталось простора для творческого мышления (вся работа формализована)» – 42%, «все симулируют выполнение правил без реального улучшения» – 18%.

В исследовании была выдвинута гипотеза о том, что в результате внедрения СМК могут произойти трансформации в административной структуре организации. Тем не менее, большинство сотрудников (69%) считают, что таких изменений не произошло. 23% респондентов отметили, что медицинский персонал стали привлекать к административной работе. Не ответили на вопрос 18% респондентов.

Выделен отдельный блок вопросов по взаимоотношениям в коллективе, о комфортности работы сотрудников. Большинство персонала довольно своим руководством, взаимоотношения описываются как «хорошие» (47%) и «нейтральные» (45%).

При разработке опроса сформулирована еще одна гипотеза о трансформации в организации, связанной с внедрением СМК: изменение стиля руководства заведующих отделением для демонстрации достижения результатов работы. Около трети респондентов отмечают, что руководитель стал уделять больше внимания заполнению документации. При такой системе управления заполнение документов становится одной из основных задач. В таком случае можно предположить, что существуют изменения в приоритетах направления работы руководителей и

персонала в сторону более тщательного заполнения отчетов, что, в свою очередь, сказывается на времени, уделенном пациенту.

Отношения с коллегами определили как «хорошие» 92% опрошенных, «нейтральные»–4%. Количество респондентов, участвующих в передаче опыта молодым специалистам, своим коллегам составляет 71% опрошенных, не участвуют – 12%, количество «не ответов» 9%. Считают, что трудовой коллектив живет по принципу «Мы – одна команда» 33% опрошенных, коллектив достаточно сплочен – 53%, около 10% респондентов считаю, что коллектив в организации разобщен.

Было выявлено, что в большей степени влияет на эффективность работы сотрудников данной организации: взаимоотношения с коллегами (80%), с руководством (62%), уровень оплаты труда (69%), а также условия оснащенности рабочего места.

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод о том, что коллектив в исследуемой организации достаточно сплочен, а оценка психологического климата для более половины сотрудников удовлетворительная.

Уровень оплаты труда имеет большое значение для сотрудников, поэтому необходимо изучить, насколько эффективно работает система поощрения в данном ЛПУ. Опрос показал, что 33% опрошенных считают, что материальное поощрение в организации является не эффективным. Что касается морального поощрения сотрудников, большинство респондентов (77%) отметили его достаточно эффективным.

Около половины персонала заявило, что в учреждении не всегда хватает необходимых средств для работы: оборудование, медикаментов, техники. Данные об удовлетворенности обустроенностью рабочего места, а также часто посещаемых мест в ЛПУ представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**

**В какой степени Вы удовлетворены благоустройством и  
комфортом**

	своего рабочего	процед урные	комнаты отдыха,
--	--------------------	-----------------	--------------------

	кабинета (места)	кабинеты	гардеробы, комната приема пищи
полностью удовлетворен	25,8%	22,2%	19,4%
в основном удовлетворен	60,6%	70,4%	53,2%
в основном не удовлетворен	4,5%	1,9%	11,3%
не удовлетворен	9,1%	3,7%	11,3%
не имеетя	0,0%	1,9%	4,8%

Таким образом, можно констатировать, что удовлетворенность инфраструктурой и архитектурой ЛПУ достаточно высока среди сотрудников.

Важным параметром системы менеджмента качества является контроль: за реализацией основных и дополняющих процессов, за сдачей отчетной документацией, выполнением необходимых процедур и др. Предполагается, что внутренние проверки проходят с участием экспертов из числа сотрудников. Это может быть сотрудник любой должности, занимающийся вопросам качества в организации.

В данном массиве количество респондентов, привлекаемых в качестве экспертов, составило 21%. Большинство экспертов утверждают, что проверки проходят раз в полгода. Специалисты, чью работу проверяют эксперты, говорят о проведении инспекций гораздо чаще: ежедневно (9%), еженедельно (18%), ежемесячно (36%). Все это свидетельствует о том, что аудиты, проводимые в рамках СМК, не воспринимаются сотрудниками, либо частота контрольных проверок настолько высока, что персонал не всегда понимает, с каким видом проверки сталкивается.

Большинство экспертов (67%) считают, что коллеги, чью работу они проверяют, положительно реагируют на проверки, т.к. можно исправить недочеты пока они не дошли до внешних аудиторов. По итогам этих проверок выносятся свои рекомендации и замечания. 97,6% экспертов отмечают, что указанные недочеты исправляются до следующей инспекции.

Основная доля опрошенных (70%) положительно реагирует на своих коллег-экспертов; считают, что эти проверки нужны лишь «для галочки», поэтому относятся сдержанно 18% респондентов; ответы «нейтрально – мне все равно» и «отрицательно – мне не нравится, что коллеги проверяют мою работу» 4,5% и 1,5% соответственно.

Отмечается, что основная часть сотрудников (80%) ответственно и внимательно относятся к заполняемой отчетной документации; 14% респондентов не сталкиваются с документами в процессе своей работы. Из числа сотрудников, заполняющих отчетную или другого рода документацию, 82% указывают только достоверную информацию; 5% постоянно указывают недостоверные данные, наиболее соответствующие ожиданиям начальства; такое же количество опрошенных иногда указывают недостоверные данные. И хотя, этот процент достаточно мал, он все же может исказить статистические данные исследуемой организации.

Вопрос, связанный с испытываемыми эмоциями при заполнении документов показал, что из 86% опрошенных, сталкивающихся с заполнением документов в процессе своей работы, 32% испытывают чувство гордости и выполненного долга; не испытывают никаких эмоций – 45%; чувство страха перед ошибкой присутствует у 20% сотрудников. Гипотеза о том, что чувство страха испытывают только те сотрудники, которые указывают недостоверную информацию в отчетах не подтверждается.

Система менеджмента качества предполагает постоянное развитие. Процессы и подпроцессы, которые со временем перестают работать, периодически необходимо обновлять. Информацию о работоспособности процесса может донести только персонал, который его исполняет, но принимает решение о его изменении руководитель. В связи с этим, целесообразно оценить возможность влияния сотрудников исследуемого ЛПУ на выработку и принятие управленческих

решений. Половина опрошенных сотрудников считают такую возможность невысокой, 25% – низкой, и только 24% оценивают свое влияние на принятие управленческих решений как достаточное.

Определяя СМК как систему, регулирующую деятельность организации, предполагается понимание всеми сотрудниками миссии и цели организации, а также участие в их реализации. В исследуемом учреждении более половины опрошенного персонала определили СМК как «документ, на котором основывается работа каждого подразделения»; около трети считают ее «вполне понятной схемой управления с прописанными процессами и инструкциями»; систему назвали формальной, не имеющей ничего общего с реальной работой 9%; непонятной для реализации системой, которую навязывает руководство назвали 6 % респондентов.

Таким образом, 43% опрошенного персонала считают, что СМК – эффективная система управления, которую давно необходимо было внедрить в работу организации; реализацию идеи внедрения этой системы считают неэффективной, но поддерживают саму систему 44%; бесполезным инструментом для управления медицинской организацией считают 13% респондентов.

Адаптация сотрудников к новым требованиям работы, ее скорость напрямую влияет на условия и комфортность работы персонала и поможет оценить эффективность механизмов внедрения СМК. В анкете имеется вопрос «Как быстро Вы приспособились к новым требованиям такой системы управления?». Распределение ответов выглядит следующим образом: быстро – 21%; достаточно быстро 48%; медленно к ним привыкал(а) – 3%; не могу подстроиться до сих пор – 3%; новых требований не возникало, работаю как и раньше – 18%; пропущенные значения – 6%. Можно предположить, что быстрее приспосабливаются к изменениям сотрудники более молодого возраста. И действительно, при сопряженности возраста с быстротой приспособления к новым условиям, наблюдается соотношение ответов по всем возрастам, сотрудники от 25 до 35 лет не ответили вариантами «медленно к ним привыкала» и «не могу подстроиться до сих пор».

Внедрение СМК предполагает изменения по координации и выполнению процессов. В связи с этим, исполнители процессов должны быть четко прописаны, а работа выполняться в срок. Важным моментом изучения изменений в данной



организации стал вопрос рационального использования рабочего времени. Ведь, если процесс организован правильно, предполагается рациональное использование рабочего времени. В исследуемом кейсе ответы на вопрос о рациональном использовании рабочего времени распределились так: 54% респондентов ответили, что им удастся использовать свое рабочее время рационально; редко задерживаются после работы 26% опрошенных; 17% иногда приходится оставаться после работы; всегда доделывают свои дела в нерабочее время 3% респондентов. Исходя из этого, можно предположить, что организация процессов не всегда срабатывает эффективно. Следует изучить, каким образом персонал расходует рабочее время и, возможно, откорректировать процессы.

Одним из важнейших вопросов остается удовлетворенность пациентов качеством услуг, предоставленных в организации. Конечно, невозможно оценить ее в полной мере, без соответствующего опроса самих клиентов учреждения, но следует спросить сотрудников о том, как они сами оценивают качество медицинского обслуживания и удовлетворенность своих пациентов. На вопрос «Как Вы полагаете, насколько клиенты Вашего ЛПУ удовлетворены качеством услуг в организации» половина опрошенных сотрудников утвердительно ответили «полагаю, полностью удовлетворены», 48% – скорее, удовлетворены частично. Сравнение этих показателей с оценкой оснащенности Отделения оборудованием, медикаментами, техническими средствами может дать обоснование для предположения о частичной удовлетворенности пациентов. Доля сотрудников, считающих удовлетворенность пациентов частичной и жалующихся при этом на нехватку средств для работы составила 62%.

На открытый вопрос о желательных изменениях в деятельности организации были получены следующие ответы:

- увеличение заработной платы сотрудникам;
- уважительное отношение к сотрудникам;
- приобретение нового оборудования и реактивов;
- возможность посещения конференций и выставок по своей и смежной специальностям;
- поступление пациентов в стационар с анализами и результатами обследования, чтобы предотвратить повторение тех же процедур.

Ни в одной из анкет не было предложений по изменению процессов усовершенствованию системы менеджмента качества.

Проведя анализ количественных данных о внедрении системы менеджмента качества в деятельность организации N можно предположить, что сотрудники не до конца понимают, что собой представляет эта система управления. Это обусловлено как существующими противоречивыми данными, так и невозможностью проследить зависимость между зависящими друг от друга параметрами. Предполагается, что ответы, хоть и были анонимными, но давались более в угоду начальству, нежели отражали реальную ситуацию дел. Возможно, психологическая безопасность и уровень психологического комфорта в организации недостаточно высоки, чтобы сотрудники открыто выражали свои мысли, предположения и советы по изменению работы. Но управление качеством будет только тогда эффективным, когда персонал сможет открыто вести диалог с начальством.

Исходя из проведенного анализа, следует констатировать, что эффекты, которые должны были произойти в организации под влиянием СМК либо незначительны, либо не эффективны. В связи с этим, необходима дополнительная работа с сотрудниками по разъяснению принципов и механизмов работы СМК для ее более эффективного функционирования, а также провести оценку деятельности высшего и линейного руководства для устранения причин неэффективности системы качества.

#### **Список литературы:**

1. Амиров Н.Б., Сабиров Л.Ф., Потапова М.В. Оценка эффективности деятельности медицинского учреждения при внедрении системы менеджмента качества // Фундаментальные исследования. – 2011. - №11-1. – С. 99 – 102.
2. Бедорева И.Ю. Результаты внедрения системы менеджмента качества в федеральном учреждении здравоохранения // Бюллетень СО РАМН. – 2008. – № 4 (132). – С. 89 – 97.
3. Винарик В.А. Эффекты сертификации систем менеджмента качества (обзор зарубежных исследований) // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – №4. – С. 120–139.

4. Михайлова Н.В. Методология обеспечения и управления качеством медицинской помощи в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 // Вестник Росздравнадзора. – 2010. – № 3. – С. 19 – 27.
5. Мухтасарова Т.Р. Внедрение систем менеджмента качества в амбулаторно-поликлиническом объединении. Практика проведения предварительного аудита [Электронный ресурс] // информационно-аналитический портал Redium.ru: сайт.: - URL.: <http://www.remedium.ru/pda/section/detail.php?ID=60106> (дата обращения 20.02.2014)
6. Сажин Ю.В., Плетнева Н.П. К вопросу о результативности СМК в России // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 10. – С. 20 – 23.
7. Станкин А.А., Копнов В.А. Предложения по устранению причин низкой эффективности систем менеджмента качества предприятий РФ // Технологии качества жизни. – 2011. – Т. 11. – № 1. – С.51–62.
8. Сертификация по ИСО 9001: «за» и «против». Аналитическая записка ООО «Интерсертифика-ТЮФ, ТЮФ Тюринген». – М.: Интерсертифика-ТЮФ, 2006.